

Maja W o j c i e c h o w s k a: *Zarządzanie zmianami w bibliotece*. Warszawa: Wydaw. SBP, 2006, 302 s. (Nauka, Dydaktyka, Praktyka; 83), ISBN 83-89316-61-7.

Jedną z ostatnich publikacji Wydawnictwa Stowarzyszenia Bibliotekarzy Polskich w serii «Nauka, Dydaktyka, Praktyka» jest książka Mai Wojciechowskiej pt. *Zarządzanie zmianami w bibliotece*. Jest to bardzo cenna pozycja z dziedziny zarządzania bibliotekami (różnego typu), a dokładniej z zakresu skutecznego przeprowadzania i wdrażania zmian, która – jak się wydaje – należy scalić, porządkuje i „uprzystępnia” wiedzę ekonomiczną środowisku bibliotekarskiemu.

Na polskim rynku wydawniczym brakowało do tej pory kompleksowego kompendium wiedzy poświęconego problematyce skutecznego wprowadzania zmian do specyficznego typu organizacji jaką jest biblioteka. A jest to placówka, której działalność z jednej strony uwarunkowana jest tradycyjnymi, sprawdzonymi w przeszłości wzorcami postępowania, gdzie często pracują bibliotekarze nieufni, niechętni, a nawet oporni wobec wszelkich przeobrażeń, gdzie

obowiązują pewne stałe normy i standardy, które utrudniać mogą elastyczne działanie organizacji oraz gdzie – a tak niestety nadal bywa – stosowane są zasady zarządzania nieprzystające do realiów XXI w. Z drugiej strony biblioteka jest dziś organizacją, która, chcąc nadal pozostawać w centrum życia kulturowego, naukowego i społecznego, musi się zmieniać i dostosowywać do potrzeb otoczenia i zróżnicowanych potrzeb użytkowników. To zmiany są dziś synonimem współczesnego bibliotekarstwa, to dzięki nim biblioteki mogą nadążać za permanentnymi procesami przeobrażeń dokonującymi się każdego dnia. Książka M. Wojciechowskiej uzupełnia tę lukę w piśmiennictwie polskim. A dzięki bogatym odwołaniom zarówno do literatury z zakresu teorii zarządzania, jak i do polskiego piśmiennictwa bibliotekoznawczego, znaleźć może czytelników zarówno wśród praktyków: bibliotekarzy i kadry zarządzającej placówkami, jak i teoretyków bibliotekoznawstwa i informacji naukowej. Warto podkreślić, że w zasadzie każda koncepcja zarządzania, każdy problem i wątpliwość (zaczepnięte z literatury dotyczącej głównie zarządzania organizacjami komercyjnymi) wyjaśniane są przez autorkę i przybliżane czytelnikowi z uwzględnieniem specyfiki biblioteki, jej procesów oraz otoczenia, w którym funkcjonuje. Aczkolwiek – wg subiektywnej opinii autorki niniejszego tekstu – wydaje się, iż w książce M. Wojciechowskiej nieco brakuje zrozumiałych i czytelnych przykładów z rodzimego bibliotecznego podwórka. I choć niezwykle pomocne w przyswojeniu treści wydają się być liczne modele i schematy konkretnych procesów, metod i koncepcji zarządzania, to prawdopodobnie intensywność niektórych rozważań naukowych i teoretycznych, a także profesjonalny język, którym posługuje się autorka, może być – szczególnie podczas pierwszego zetknięcia z książką – nieco przytłaczająca dla czytelnika. Zwłaszcza dla osoby bez przygotowania z zakresu zarządzania, a która na co dzień musi stawiać czoła wyzwaniu, jakim jest skuteczne przeprowadzenie zmiany w swojej organizacji.

Cóż, książka *Zarządzanie zmianami w bibliotece* poradnikiem z pewnością nie jest. Jest to, oparta na profesjonalnym warsztacie, publikacja naukowa, której założony przez M. Wojciechowską cel, tj. zilustrowanie procesu zarządzania zmianami w bibliotece oraz omówienie możliwości wykorzystania w procesie zmian nowych koncepcji zarządzania – wydaje się – został osiągnięty.

Kompleksowość spojrzenia na problematykę zmian w bibliotece zapewnia trójdzielna budowa książki.

Pierwsza część przedstawia ogólne założenia skuteczności, efektywności, wydajności i jakości w niekomercyjnej działalności bibliotecznej. Odwołując się do teorii zarządzania, M. Wojciechowska dokonuje przeglądu koncepcji dotyczących skuteczności organizacyjnej i rozważania te implementuje do specyfiki organizacji non profit. Autorka dokonuje także wyboru najważniejszych czynników warunkujących i kształtujących skuteczność działalności biblioteki oraz klasyfikuje je w trzech grupach: zmiennych oddziałujących na efektywność na poziomie organizacji, na poziomie procesu oraz na poziomie stanowiska pracy.

Drugi rozdział książki poświęcony jest teoretycznym zagadnieniom zarządzania zmianami w bibliotece. Autorka dokonuje przeglądu koncepcji klasyfikacji zmian i innowacji, próbuje opisać specyficzne otoczenia, które wpływać może na kształt przeprowadzanych zmian, a także analizuje model skutecznych procesów transformacji organizacyjnej. M. Wojciechowska proponuje dwuetapowy tryb zarządzania zmianą w bibliotece: planowanie procesu zmiany oraz wdrażanie zmiany i jej realizacja. Na pierwszy etap składa się wiele procesów przygotowawczych, m.in.: zdefiniowanie przedmiotu i określenie celów zmiany, badanie nastawienia i stosunku do zmiany jej uczestników, ustalenie uprawnień, kompetencji, granic odpowiedzialności, ram czasowych projektu, a także określenie metod pracy i spodziewanych efektów poszczególnych etapów projektu zmian oraz zaplanowanie alternatywnego trybu działa-

nia. Drugi, równie ważny jak poprzedni etap, powinien wg autorki polegać na praktycznym zastosowaniu wcześniej opracowanego projektu. M. Wojciechowska dużo uwagi, co wydaje się bardzo słuszne i uzasadnione, poświęciła problematyce występowania oporu wobec zmian wśród pracowników biblioteki oraz proponuje metody skutecznego ich przewyciężenia (m.in. poprzez informowanie, szkolenia, usprawnianie komunikacji, uprawnienia pracowników, szukanie poparcia, negocjacje, manipulacje oraz w ostateczności nawet przymus). Nie ma wątpliwości, że we wszelkich zmianach dokonywanych w bibliotece uczestniczą (mniej lub bardziej bezpośrednio) ludzie i to w głównej mierze od ich akceptacji, a najlepiej aktywności i zaangażowania zależy ostateczny sukces wdrażanych przeobrażeń. Autorka w ten sposób dotyka coraz bardziej popularnego w środowisku bibliotekoznawczym zagadnienia kultury organizacyjnej i jej wpływu na efektywną działalność biblioteki w obliczu zmian.

Najbardziej rozbudowaną częścią książki jest rozdział poświęcony metodom skutecznego zarządzania działalnością biblioteki. Autorka dokonuje w nim przeglądu najnowszych koncepcji zarządzania mających zastosowanie w bibliotekach i wymienia oraz dokładnie opisuje m. in.: zarządzanie strategiczne, zarządzanie jakością, zarządzanie wiedzą, lean management, benchmarking biblioteczny, reengineering, zasadę just in time, a także heurystyczne metody rozwiązywania problemów, metodę delficką, samoocenę pracowników biblioteki i technikę kartowania. Kadra zarządzająca z pewnością znajdzie w tym rozdziale odpowiedź, jaką w konkretnym przypadku (uwzględniając typ zmiany, charakter placówki i otoczenia, a także nastawienie do przeobrażeń pracowników organizacji), najkorzystniej jest zastosować metodę by osiągnąć zamierzony cel.

Rozważania teoretyczne zawarte w głównym zrębie książki, autorka obrazuje i uzupełnia wynikami badań własnych, które dotyczyły zainteresowań bibliotek (a raczej bibliotekarzy i kadry zarządzającej, która z reguły inicjuje transformacje) zmianami w metodach zarządzania. Wg badań najpopularniejszą metodą zarządzania we współczesnych bibliotekach polskich (różnego typu) jest zarządzanie jakością (w tym TQM, wewnętrzne sposoby podnoszenia i mierzenia jakości pracy biblioteki, wdrażanie norm ISO) oraz kolejno: zarządzanie strategiczne, samoocena pracowników, zespołowa organizacja pracy. Najmniej wskazań (zapewne z powodu złożoności zagadnienia lub trudności w implementacji do codziennej praktyki zarządzania) zebrano zarządzanie wiedzą oraz metoda „just in time”. Wyniki te świadczą o zainteresowaniu bibliotekarzy problematyką zmian oraz potwierdzają stosunkowo wysoką świadomość konieczności umiejętnego zarządzania tymi procesami – szczególnie jeśli chodzi o biblioteki biorące udział w badaniu (na ankietę autorki odpowiedziało prawie 30% wytypowanych do badania bibliotek).

Autorka we wstępie wyraża nadzieję, iż niniejsza książka przyczyni się, choć w małym stopniu, do popularyzacji w środowisku bibliotekarskim omawianej problematyki. I niewątpliwie publikacja ta może stać się dla niego poważnym źródłem inspiracji, może też zachęcić kadrę zarządzającą do krytycznego spojrzenia na swą organizację i zainicjowania zaplanowanych procesów zmian w pewnych obszarach działalności. A bibliotekarzom uświadomi konieczność przeprowadzenia takich przeobrażeń i zmobilizuje do aktywnego ich współtworzenia, zarówno na etapie ich planowania, jak i ich wdrażania i realizacji.

Bożena Jaskowska
Biblioteka Uniwersytetu Rzeszowskiego

Tekst wpłynął do redakcji 2 grudnia 2006 r.